

سبک‌ها و مهارت‌های مدیریت تعارض

فهرست مطالب

۷	قدردانی و سپاس
۹	بخش اول: مقدمه
۱۰	فصل ۱ لذت تعارض
۲۶	فصل ۲ چه چیزهایی مانع راه ما می‌شود؟
۴۳	بخش دوم: درک پویایی‌های تعارض
۴۴	فصل ۳ آنچه ما نیاز داریم: مثلث رضایت
۵۳	فصل ۴ کجا هستیم: سطوح تعارض
۶۴	فصل ۵ چگونه ما پاسخ می‌دهیم: رویکردها نسبت به تعارض
۸۶	فصل ۶ ما کیستیم: ملاحظات فرهنگی
۱۰۳	فصل ۷ ما در مورد چه موضوعاتی بحث می‌کنیم: منابع تعارض
۱۲۳	بخش سوم: کلیدهایی برای حل تعارض
۱۲۴	فصل ۸ ایجاد اعتماد
۱۳۹	فصل ۹ عذرخواهی و بخشش
۱۵۳	فصل ۱۰ تفکر مجدد در مورد خشم
۱۷۴	فصل ۱۱ یک حس شوخ‌طبعی
۱۸۳	فصل ۱۲ زمان
۱۹۳	بخش چهارم: کنار هم گذاشتن همهٔ موارد
۱۹۴	فصل ۱۳ رسیدن به توافق: یک مدل راه حل‌یابی
۲۱۴	فصل ۱۴ گوش‌دادن نقطهٔ آغاز است
۲۳۳	فصل ۱۵ گفتن آنچه باید گفته شود
۲۴۷	فصل ۱۶ چالش ارتباطات الکترونیکی
۲۵۴	کتاب‌شناسی
۲۵۶	واژه‌نامهٔ انگلیسی به فارسی



بخش اول

مقدمه

همان‌گونه که تعارض یا اختلاف اینجا در جهان وجود دارد، همان‌گونه نیز ما نمی‌توانیم از آن اجتناب کنیم، من فکر می‌کنم ما باید از آن استفاده کنیم، ما به جای محکوم کردن آن، باید آن را تنظیم کنیم تا برای ما کار کند... انتقال قدرت توسط تسمه‌ها بستگی به اصطکاک بین تسمه و قرقره دارد. تمام صیقل، از طریق اصطکاک انجام می‌شود. موسیقی ویولون با اصطکاک به دست می‌آید... بنابراین در تجارت هم ما باید بدانیم چه زمانی برای حذف اصطکاک تلاش کنیم، چه زمانی برای سرمایه‌گذاری روی آن تلاش کنیم و چه موقع باید ببینیم چه کاری برای آن می‌توانیم انجام دهیم. (۶)

مری پارکر فولت



فصل ۱

لذت تعارض^۱

من چند سال قبل، طی رانندگی در یک جاده چهار بانده، با یک تپه کوچک مواجه شدم، من این جاده را به خوبی می‌شناختم و بارها از آن عبور کرده بودم. در این زمان متوجه یک پروژه ساخت عظیم در مسیر پمپ بنزین در سمت راستم شدم. کارگران مشغول حفر یک گودال، درست کنار جاده بودند. این چاله بسیار بزرگ بود. من شگفت‌زده شدم از اینکه چقدر آن عمیق است. من مجذوب آن شدم. آیا من متوجه چراغ راهنمایی که تقریباً ۵۰ فوت آن طرف‌تر در جاده ظاهر می‌شد، بودم؟ متأسفانه، من بیشتر علاقه‌مند به اندازه چاله بودم تا بودن در جاده. چندین ماشین جلوتر پشت چراغ قرمز متوقف شده بودند. من هنگام عبور از تپه با ماشینی برخورد کردم که آنجا منتظر بود. من با آن ماشین به سختی برخورد کردم، تا به خودم بیایم که متوجه ماشینی جلویی شوم یک ماشین از عقب به من زد. خیلی زود همه در حال چرخیدن دور ماشین‌ها بودیم تا خسارت آنها را بررسی کنیم. در آن لحظه همه به من توجه داشتند. افراد در ماشینی که با من تصادف کرده بودند، قطعاً به من توجه داشتند. آنهایی که در ماشین جلویی، من با آنها تصادف کرده بودم نیز به من توجه داشتند. پلیس‌ها به سرعت آمدند، آنها هم به من توجه داشتند. بعد از آن روز شرکت بیمه من نیز به من توجه داشت. آن موقع من ماشینم را تعمیر کردم و به جاده برگشتم. آنچه من متوجه شدم این بود که من با کلی ماشین تصادف نکرده‌ام و هیچ کس متوجه آن نشده است. هیچ کس تاکنون از یک ماشین بیرون نیامده تا بیاید و برای داشتن توقیفی کامل قبل از اینکه به سپر عقب ماشین جلویی برخورد کنم، تشکر کند.

و این در مورد همه مصداق دارد. ما در بیشتر روزهای مان به طور موفقیت‌آمیزی اختلاف‌ها را

1. conflict

هدایت می‌کنیم، راه‌حل‌ها را پیدا می‌کنیم و نیازهای مان را انطباق می‌دهیم و مصالحه‌ها و مشارکت‌هایی را در راستای مسیر، ایجاد می‌کنیم. وقتی قرار است همه این تعارضات حل شود هیچ کسی توجهی نمی‌کند. مهارت‌های ما نادیده گرفته می‌شود.

در عوض آنچه همه متوجه می‌شوند تصادفات است، زمان‌هایی که نیازها^۱ و انتظارات^۲ ما با نیازها و انتظارات دیگران برخورد دارد. بعضی افراد برخی چیزها را می‌گویند و در ما جرقه خشم زده می‌شود. ناگهان در وسط اتاق ایستاده‌ایم و داریم سر شخصی دیگر فریاد می‌زنیم. به سختی به در می‌کوبیم و با قدم‌های محکم از اتاق بیرون می‌آییم. برچسب «تعارض» را به این رویداد اضافه می‌کنیم و با خجالت و شرمندگی آن را رها می‌کنیم. ما بارها و بارها در سرمان از خودمان می‌پرسیم «چگونه می‌توانستم آن را به او بگویم؟» «چرا بی‌خیالش نشدم؟» و در مورد خودمان و آنچه انجام داده‌ایم و به خاطر نحوه واکنش مان، احساس بدبختی می‌کنیم.

تعریف تعارض

مدیران همواره با تعارض سر و کار دارند. به عنوان رهبر یک گروه، شغل مدیر این است که مأموریت گروه کاری را درک کند یعنی اینکه چگونه از مأموریت سازمان حمایت کند، این مأموریت را به کارکنان و دیگران درون و بیرون سازمان بیان کند و از کارکنان در به سرانجام رساندن آن مأموریت حمایت کند. مهباکردن حمایت به طور مکرر شامل حل اختلافات و عدم توافقات با کارکنان است. اغلب ما به اینها برچسب حل تعارض را نمی‌زنیم زیرا ما گوش می‌دهیم، پاسخ می‌دهیم و این اختلافات را در محیط کار حل می‌کنیم، قبل از اینکه آن اختلافات به اندازه کافی گرد و خاک هیجانی مشخصی به پا کند. بنابراین منظور ما از کلمه تعارض چیست؟ اکثر فرهنگ لغت‌ها، تعارض را به عنوان اقدام ناسازگارانه رقابت یا مخالفت‌جویی تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر تعارض زمانی است که آنچه شما می‌خواهید، نیاز دارید یا انتظار دارید با آنچه من می‌خواهم، نیاز دارم یا انتظار دارم در تداخل باشد. ممکن است یک عدم توافق روی داده‌ها یا فرایندها باشد (چگونگی انجام امور)؛ یا ممکن است در منابع باشد (جایی که پول و کارکنان برای انجام کار از آن تأمین می‌شوند)؛ یا ممکن است در مورد ارتباطات یا هویت‌ها یا ارزش‌های ما باشد.

با این تعریف، ما می‌توانیم سطوح متنوع تعارض را ملاحظه کنیم؛ از عدم توافقات ملایم تا نزاع-هایی که مستلزم زمان و توجه بسیار است تا تعارض‌های ستیزه‌جویانه‌ای که هیجانات را بالا برده و ارتباطات را تخریب می‌کند. حل تعارضات ممکن است کاملاً آرام و مؤثر صورت گیرد طوری که فرد

1. needs
2. expectations

آن لحظه را به عنوان تعارض به خاطر نسپرد. شما احتمالاً این را به طور روزانه تجربه کرده باشید. شخصی با یک سؤال وارد اتاق‌تان می‌شود، با هم صحبت می‌کنید و روی یک پاسخ توافق می‌کنید و راهی را برای پیشبرد آن ترسیم می‌کنید. این، کار مدیریت است: تعارض مطرح و حل می‌شود. دیگر تعارضات با جوش آوردن بزرگتر می‌شوند و هر راه حلی به نظر غیر ممکن می‌رسد. آنچه من در این کتاب انجام می‌دهم کمک به شما برای توسعه یک درک و فهم از ماهیت تعارض و راه‌حل‌های آن است طوری که بیشتر تعارضاتی که با آن مواجه می‌شوید می‌تواند در پایین‌ترین سطح ممکن حل شود. در اصل، با مدیریت بهتر.

اکثر ما با چالش‌ها در مواجهه با تعارضات در زندگی حرفه‌ای و شخصی‌مان روبه‌رو می‌شویم. همان‌طور که من اغلب به گروه‌هایی که با آنها کار کرده‌ام می‌گویم من یک مدرک زندگی در تعارض را به دست آورده‌ام، همان‌طور که بسیاری از ما، در کار، در جامعه و در خانواده کسب کرده‌ایم. من می‌دانستم که باید راه بهتری وجود داشته باشد. من در سال ۱۹۸۵ به دانشکده بازگشتم تا مدرک کارشناسی ارشد حل تعارض بگیرم. من خواستم تا «بین افراد» کار کنم. من خواستم تا به آنها کمک کنم مهارت‌هایی را برای توجه به اختلاف‌ها توسعه دهند و هنگامی که به دستیار نیاز داشتند تا اختلاف‌های‌شان را مورد توجه قرار دهند، از مهارت‌های خودم استفاده کنم. امید من این بود که آنها بتوانند بیشتر از یک اختلاف نظر، احساس تسکین کنند و شاید شگفت‌زده شوید: «نتایج آن بهتر از چیزی شد که فکرش را می‌کردم».

از آن زمان بیشتر کار من در سازمان‌ها بوده است. بخش بزرگی از زمان من صرف تعدیل و تسهیل درون ادارات بین رؤسا و افرادی می‌شد که مستقیماً با آنها کار می‌کنند یعنی کمک به هر یک برای گوش دادن به یکدیگر طوری که هر دو بتوانند یک راه قابل پذیرش متقابل و کارآمد را برای حرکت به جلو پیدا کنند. باقی‌زمانم به آموزش افراد در مهارت‌هایی برای مدیریت تعارض به شکل مؤثرتر برای خودشان، صرف می‌شود.

یادگیری کنترل تعارض یک سفر مادام‌العمر است. همیشه اختلافات درون و در بین ما وجود خواهد داشت. بیشتر زمان‌ها، اکثر ما به طور مؤثری با آنها مواجه می‌شویم. ما همچنین بعضی وقت‌ها به دیوار ضربه می‌زنیم. کسی چیزی می‌گوید که پاسخی را برمی‌انگیزاند و ما منفجر می‌شویم. ما با فکرکردن به گذشته سرمان گیج می‌رود و می‌پرسیم چه اتفاقی افتاد و من می‌پرسم چگونه می‌توانیم مواظب باشیم تا دوباره رخ ندهد. چیزی از کارم که من عاشقش هستم این است که من آن را به عنوان یک تکلیف توسعه‌ای کلیدی برای همه انسان‌ها می‌بینم. همیشه چیز بیشتری برای یادگیری وجود دارد، یک آزمون جدید که در جایی پیش روی‌مان در سفر منتظر است.

تعارض در محیط کار

بسیاری از افرادی که من با آنها کار کرده‌ام به خاطر تخصص فنی‌شان استخدام شده‌اند و در جایگاه‌های مدیریتی ارتقا یافته‌اند. گاهی اوقات این تغییر یک شبه اتفاق می‌افتد. شغلی که او پنج شبه بعد از ظهر ترک کرد، شغلی نیست که او شبه شروع می‌کند. با این تغییر جهت، ماهیت کار به طرز کاملاً چشمگیری تغییر می‌کند، از سر و کار داشتن با «چیزهایی» مانند داده‌ها، برگه‌ها، گزارش‌ها تا سر و کار داشتن با افراد. او الان دیگر به جای انجام دادن کار خودش، باید افراد را مدیریت کند طوری که آنها کارشان را انجام دهند. بارها شده که من یک مدیر جدید داشته‌ام که در حال کشمکش با مشکلات کارمندش، با بیچارگی به من نگاه می‌کند و می‌گوید: «من دوست دارم به شغل قدیمی خودم برگردم، جایی که می‌دانستم چه چیزی انجام دهم، جایی که مجبور نبودم با آدم‌هایی سر و کار داشته باشم که متقاعدشان کنم کاری را که خودم داشتم انجام می‌دادم، انجام بدهند».

مدیریت افراد مستلزم «مهارت‌های انسانی»^۱ است: سطوح جدیدی از مهارت‌های ارتباط و حل تعارض. اغلب این مدیران جدید یا سرپرستان چالش‌های جدیدی دارند که از قبل تصور نکرده بودند. آنها خودشان را در میان تعارض با افرادی که مستقیم با آنها کار می‌کنند، می‌یابند. بسیاری وقت‌ها آنچه رئیس از کارمند می‌خواهد، نیاز دارد و انتظار دارد در مقابل نیازها، خواسته‌ها و انتظارات کارمند قرار دارد. رئیس همچنین باید پای افراد در سازمان بایستد، به نفع آنها با دیگر واحدهای تجاری برای منابع محدود بجنگد، انتظارات و فشار کاری را مدیریت کند، برای سمت‌ها، ارتقاها و فرصت‌ها مذاکره کند و همچنین بین همکاری قرار می‌گیرد که سهم خودشان را از تعارض دارند که باید به گونه‌ای اختلاف‌ها را هماهنگ کند که افراد بتوانند سر کار برگردند.

درک تعارض، اینکه چگونه ایجاد می‌شود، چگونه ما به آن پاسخ دهیم و چگونه آن را به شکلی مؤثرتر مدیریت کنیم، چیزی است که این کتاب به آن می‌پردازد. ما همه در یک نقطه یا نقطه‌ای دیگر، چالشی برای کنترل تفاوت‌ها و اختلاف‌ها بین خودمان می‌یابیم. ما نیاز داریم تا آنچه رخ می‌دهد و چرایی آن را بازشناسی کنیم، بدانیم چه زمانی فاصله بگیریم و چه زمانی پای موضع‌مان بایستیم و یاد بگیریم چگونه همه آنها را به شکلی مؤثرتر انجام دهیم.

هزینه تعارض در محیط کار بالا است. برخی از مواردی که تعارض لاینحل بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد شامل نکات زیر است:

- ◀ ۴۲ درصد از زمان یک مدیر صرف مواجهه با تعارض در محیط کار می‌شود. (۱)
- ◀ سود از دست‌رفته از زمان کارمند، به شکلی غیر مولد صرف می‌شود.

- ◀ جابجایی کارکنان به طور مفرط (متوسط هزینه‌های جابجایی ۱۵۰-۷۵ درصد از حقوق سالیانه است)
- ◀ بیش از ۶۵ درصد از مشکلات عملکردی به دلیل تعارضات کارکنان است. (۲)
- ◀ سطوح بالای غیبت کارکنان
- ◀ حضور صرف^۱ یعنی اینکه کارمندان در محیط کار حضور دارند اما به دلیل روحیهٔ پایین بدون بهره‌وری‌اند.
- ◀ رخداد بالای خسارت یا دزدی از اموال و تجهیزات در نتیجهٔ تعارض کارکنان
- ◀ خرابکاری مخفی فرایندهای کاری و اقدامات مدیریتی به خاطر خشم کارکنان (۳)

مزیت‌های ناشی از حل تعارض به شکل مؤثر برای یک مدیر و برای محیط کار، در پایین‌ترین سطح ممکن، به شکل غیر تعجب‌آوری منتج به کاهش هزینه‌ها می‌شود. در حالی که انجام مطالعات آماری برای بررسی مستقیم روی ارتباط بین حل تعارض مؤثر و رضایت کارکنان مشکل است، از طریق بهبود این مهارت‌ها یک مدیر می‌تواند افزایش بهره‌وری، بهبود روحیهٔ کارکنان و کاهش جابجایی و غیبت کارکنان را انتظار داشته باشد. در یک مطالعه که احساس خشنودی کارمند به طور مستقیم با عملکرد تجاری پیوند داشت، «بزرگترین سهم از این احساس خشنودی، توانمندسازی و رضایت در ارتباط روزانهٔ بین کارمندان و مدیرشان قرار دارد». (۴)

تعارض یک موضوع گسترده است؛ چیزهای زیادی تاکنون نوشته شده و چیزهای زیادی برای گفتن وجود دارد. مهارت‌های بسیاری وجود دارد که مدیران باید در سرتاسر روز استفاده کنند. این کتاب مقدمه‌ای بر این مهارت‌ها است و ابزارها و رویکردهایی را مهیا می‌کند که مدیران را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری به تعارضاتی که مواجه می‌شوند، رسیدگی کنند.

یکی از چالش‌ها برای مدیران، تمایز^۲ است: این سؤال وجود دارد که چه زمانی لازم است که من در یک اختلاف نظر، افراد را در حل آن درگیر کنم؟ چه زمانی در این موقعیت سرپرست، مسئول تصمیم‌گیری است؟ زمان‌هایی وجود دارد که تصمیم‌گیری‌های مستقیم و یک‌طرفه برای مدیران و سرپرستان مناسب است. زمان‌های دیگری وجود دارد که ارتباط و مشارکت (مانند درگیر شدن در فرایندها و مهارت‌های حل تعارض) برای انجام کارآمد و مؤثر کارها، اساسی است.

در این کتاب من در مورد تعارض بین شخصی^۳ صحبت می‌کنم، هنگامی که آنچه شما می‌خواهید، نیاز دارید یا انتظار دارید مانعی است در برابر آنچه دیگران می‌خواهند، نیاز دارند یا انتظار دارند. درون

1. Presenteeism
 2. differentiating
 3. interpersonal conflict

یک اداره، خواسته‌ها، نیازها و انتظارات یک فرد ممکن است در تعارض با برخی از افراد گروه و کارشان قرار بگیرد. اغلب تعارض بین شخصی در محیط کار بر بیش از دو نفر درگیر در تعارض، اثر می‌گذارد. من اخیراً در یک اداره کار می‌کردم، سرپرست و رهبر تیم مکرراً مقابله‌ها و مخالفت‌های پر سر و صدایی داشتند. تنش بین این دو در کل اداره طنین انداخت. همه کارکنان در مورد اینکه مسئول چه کسی است، تصمیمات چگونه انجام می‌شود و حتی وقتی روز بعد سر کار می‌آیند انتظار چه چیزی را داشته باشند، مضطرب بودند. این ناراحتی و حواس‌پرتی اثر مستقیم بر روحیه و بهره‌وری داشت.

در اداره دیگر تعارض مدام بین مدیر و یک کارمند بر اداره بزرگ‌تر نیز اثر گذاشت، جایی که کارمند زمان زیادی را صرف بدگویی وی می‌کرد. نه تنها کار خود کارمند انجام نمی‌شود بلکه دیگران نیز این ویروس منفی‌نگری را افزایش داده و کارشان آسیب می‌بیند.

درک و مدیریت تعارض در این سطح یک به یک، مهارت‌ها و بینش‌هایی نیز برای مواجهه مؤثرتر با تعارضات وسیع‌تر به مدیر می‌دهد، آن تعارضاتی که افراد بیشتری در آن درگیر هستند. هر زمان شخص دیگری را به معادله اضافه می‌کنید، شبکه تعامل پیچیده‌تر می‌شود، درست همان‌طور که افراد خواسته‌ها، نیازها و انتظارات خودشان را درون یک گروه دارند گروه‌ها نیز هویت خودشان را دارند، با خواسته‌ها، نیازها و انتظارات خودشان که با گروهی دیگر در تعارض است. بر این اساس من در اینجا با درکی از پویایی‌های بین ما به عنوان افراد، شناسایی برخی کلیدها که به کاهش مخالفت‌گرایی^۱ کمک می‌کند و انجام ساده‌تر حل تعارضات هنگامی که بروز می‌کنند (و آنها ادامه خواهند یافت حتی بعد از اینکه شما بر تمام مهارت‌های این کتاب تسلط یابید)، کار را شروع می‌کنم.

یک کلام تشویقی: تغییرات کوچک می‌تواند نتایج بزرگی را رقم بزند. زمانی که این کتاب را می‌خوانید تغییرات رفتاری را که می‌خواهید، شناسایی نموده و سپس متعهد شوید تا آنها را در یک دوره زمانی خاص شاید شش هفته یا شش ماه انجام دهید. قدم به قدم، تغییرات فزاینده‌ای را که با صبر و شکیبایی بر یکدیگر بنا نهاده می‌شوند، خواهید دید.

زندگی واقعی جایی زیسته می‌شود
که تغییرات کوچک رخ می‌دهد.
لئو تولستوی

بعد تأمل کنید شما چقدر خوب تعهدتان را به تغییر حفظ نموده‌اید و به این تغییر جهت‌ها در رفتار و نگرش که رخ داده است، توجه کنید.

زمانی که من راه‌اندازی موشک مارس اکسپلوریشن روور در

سال ۲۰۰۳ را تماشا کردم، در مورد اختلاف یک تغییر جهت کوچک که در پرتاب موشک ایجاد می‌شد، فکر کردم. چند درجه در یک جهت یا جهتی دیگر، روور را در جهاتی کاملاً مختلف در طول

زمان می‌فرستاد. به طور مشابه، یک اصلاح مختصر در نگرش و رویکرد شما ممکن است شما را به خوبی به حل تعارض به شکلی ساده‌تر نزدیک‌تر کند.

طرحی از زندگی شخصی خودم

جان کابات-زین در کتابش به نام هرکجا که می‌روید آنجا هستید^۱، به ما یادآوری می‌کند که ما همه یادگیرندگانی در مسیر زندگی هستیم. از آنجایی که تعارض، موضوع کاری مورد تمرکز بیست و چند ساله من بوده است، من درس‌هایی را که یاد گرفته‌ام آورده‌ام و به یادگیری با شما ادامه می‌دهم در یک داستان شگفت‌انگیز ناتمام به نام «قیاس کوه»^۲، رنه دامال یک بار بخشی از این ماجراجویی درونی را ترسیم می‌کند. این بخشی که من به طور کاملاً آشکار به خاطر می‌آورم شامل قانون قیاس کوه است که قبل از اینکه به سمت کوه برای اتراق بعدی حرکت کنید، شما اردوگاهی را که دارید ترک می‌کنید برای آنهایی که بعد از شما خواهند آمد، پر کنید و از راه‌هایی پایین بیایید تا با دیگر کوه‌پیمایان، دانش‌تان را از بالا رفتن کوه به اشتراک بگذارید طوری که ممکن است آنها برخی نکات مفید را از آنچه شما در مسیرتان یاد گرفته‌اید، کسب نمایند. به نوعی این چیزی است که ما هنگام آموزش انجام می‌دهیم. بهترین کاری که ما می‌توانیم انجام دهیم این است که آنچه را تاکنون دیده‌ایم به دیگران نشان دهیم. این در بهترین حالت یک گزارش پیشرفت، یک نقشه تجربیات ما است و به هیچ وجه حقیقت مطلق نیست و بنابراین این ماجراجویی برای دیگران آشکار می‌شود. ما همه با یکدیگر در قیاس کوه هستیم و ما به کمک یکدیگر نیاز داریم. (۵)

در اینجا من از منظر خودم صحبت می‌کنم. اگرچه من از مثال‌هایی از دیگران استفاده می‌کنم اما این چشم‌انداز و رویکرد از یادگیری و مشاهده خودم است. من «چیزهای» زیادی در تکمیل برنامه کارشناسی ارشدم یاد گرفتم. من حتی بیشتر در مواجهه با مسائل خودم در مورد نزدیک‌ترین افراد به من یاد گرفتم، کسانی که بسیاری از آنچه را من فکر می‌کردم می‌دانم به چالش کشیدند. افرادی که من با آنها کار کرده‌ام، به آموزش من ادامه می‌دهند، حتی بیشتر.

با همه این موارد حتی با تجربه بیست‌ساله به عنوان یک متخصص حل تعارض، هنگامی که آن در مورد مسائل خودم است، من به راحتی با گفتن این جمله که «اوه پسر یک فرصت رشد دیگه!» وارد تعارض نمی‌شوم، دلشوره یک احساس خفه‌کننده است یک لحظه دلهره آور. من باید منابع درونی را جمع کنم زیرا در واقع، در سمت دیگر این لحظه، امکان دستیابی به یک مکان بهتر، پیدا کردن برخی بهبودها در ارتباط یا درک بهتر از خودم، وجود دارد. زمانی که شما این داستان‌ها را ملاحظه می‌کنید و

1. Wherever You Go, There You Are

2. Mount Analogue

آنها را برای موقعیت خودتان به کار می‌گیرید، خواهید دید که درس‌هایی در لحظات کوچک می‌آید، در بسته‌های کوچک و از رویدادهای به ظاهر بی‌اهمیت.

داستان‌ها حقیقی است یعنی آنها مبتنی بر مخالفت‌ها، نزاع‌ها و چالش‌های محیط کار است. من شاهد دست اول بوده‌ام. نام‌ها و شرایط به خاطر حفظ حریم شخصی افراد تغییر کرده است. همچنین همان‌طور که شما در برخی از موقعیت‌هایی که من بحث کرده‌ام خواهید دید، زمانی که برخی مرا برای کمک فراخوانده‌اند، تعارض تقریباً برای حل شدن، غیر ممکن بوده است. امیدوارم این کتاب شما را با ابزارها و مهارت‌هایی آماده کند که بتوانید در لحظات مشکل و سخت مورد استفاده قرار دهید قبل از اینکه آنها به چنین نقطه‌ای برسند.

ما چگونه در مورد تعارض فکر می‌کنیم

هنگامی که من تدریس می‌کنم، اغلب بحث‌ها را با یک بازی تداعی لغت^۱ شروع می‌کنم: هنگامی که شما کلمه تعارض را می‌شنوید به چه چیزی فکر می‌کنید؟ زمانی که پاسخ گروه را روی یک برگه بزرگ در جلو کلاس مینویسم، آنها به اضافه کردن کلمات ادامه می‌دهند، به سرعت صفحه پر می‌شود. اغلب کلمات منفی هستند.

استرس	تنش
جنگ	مخالفت
بحث	سوء ارتباط
اجتناب	خشم
خصومت	برنده-بازنده
نزاع	نبرد

یکی از موارد مطلوب شخصی من گاهی اوقات مطرح می‌شود: وحشت. تعارض؟ نه متشکرم. من قبلاً آنجا بوده‌ام و آن واقعاً زشت بوده است. افراد فریاد می‌زنند. درها کوبیده می‌شوند. ارتباطات شکسته می‌شوند. تخریب. یک آشفتنگی واقعی. در اینجا من سه کلمه به این فهرست اضافه می‌کنم: اجتناب‌ناپذیر، رشد و پیشرفت.

تعارض هست.....اجتناب‌ناپذیر

هر کجا که ما، به عنوان انسان، تعامل داریم، این اجتناب‌ناپذیر است که به برخی نقاط برسیم که آنچه

«شما» می‌خواهید، نیاز دارید و انتظار دارید مانع از آنچه «من» (یا «ما») می‌خواهیم، نیاز داریم و انتظار داریم، شود. این اتفاق در زمین بازی، در همسایگی، در مدرسه، سر کار، در خانه، در جهان بزرگ‌تر سیاست‌ها و منابع عمومی و به طور خاص بین ملت‌ها و ملیت‌ها رخ می‌دهد. وانمودکردن به اینکه اتفاقی نیفتاده یا امید به اینکه نخواهد افتاد آن را ناپدید نخواهد کرد. این تفکر که اگر شما به قدر کافی زندگی کنید، به فراتر از آن خواهید رفت نیز یک خیال‌پردازی دیگر است. با وجود این، ما می‌توانیم پاسخ بهتری به این تعارضات بدهیم طوری که آنها با نوسانی کمتر از ناسازگاری و اختلاف حل شوند. من با داستان‌های معمول افسانه‌ای بزرگ شدم، هر یک با پایانی توأم با عبارت جادویی «و آنها با خوشبختی و شادی برای همیشه زندگی کردند». واقعاً؟ از یک طرف، آن شبیه سعادت به نظر می‌رسد. از طرف دیگر به نظر می‌رسد فوق‌العاده کسل‌کننده باشد. وقتی نوجوان بودم به خاطر می‌آورم فکر می‌کردم که به محض اینکه به ۲۱ سالگی برسم، زندگی بر وفق مراد خواهد بود، من همه چیز را خواهم دانست و هر چیزی بعد از آن آسان خواهد بود. نه تعارض بیشتر، نه دردسر بیشتر. با این حال وقتی به بیست و یک سالگی رسیدم آن یک نومیدی بزرگ بود. بنابراین من عدد را به سی افزایش دادم، مطمئناً آن موقع خوب خواهد بود. خب سی آمد و من به سی و پنج نگاه کردم. در نهایت در حدود سی و هفت سالگی، این چراغ روشن شد: یادگیری از اینجا ادامه می‌یابد تا جایی که جاده به پایان می‌رسد. مادربزرگم در میانه نودسالگی‌اش به من گفت «زندگی سازگاری پشت سازگاری است». اولین واکنش من به این جمله نومیدی بود. آیا نقاطی وجود نداشت که وقتی به آن می‌رسیدیم بتوانیم رهاش کنیم؟ کی می‌شد ما می‌توانستیم در ایوان بنشینیم و تغییرات فصل‌ها را تماشا کنیم؟ سپس من هیجان و قابلیت امکان^۱ را در خرد وی دیدم. زندگی ادامه می‌یابد برای گسترده‌شدن، به ما چالش‌های جدید می‌دهد، راه‌های جدید تفکر و ابزارهای جدید برای ارتباط با یکدیگر.

تعارض هست.....رشد

تحقق‌های شخصی^۲ ما گام‌هایی به سوی پختگی هستند. آنها به عنوان نیازها و انتظارات، همچنین ابزارهای ما برای برآوردن آن نیازها بسته‌بندی می‌شوند اما آنها با نیازها و انتظارات دیگران برخورد می‌کنند. تعارض ما را با خصومت خودمان و اثرش بر دیگران رو در رو می‌کند. من راه حل پیدا می‌کنم تا روش‌هایم را تغییر دهم و ممکن است مجدداً راه حل پیدا کنم تا آن را دفعه بعد به شکل متفاوتی انجام دهم، به عنوان رشدی که به آرامی دنبال می‌کنم تا رفتارم را تغییر دهم. من به خاطر می‌آورم وسط دفتر ایستاده بودم و او مرا سرزنش می‌کرد که چرا به تلفن‌هایم پاسخ

1. possibility

2. personal realizations

ندادم. من در صورت سرخ شدن را احساس کردم و به دنبال این بودم که با گفتن تمام ماجراهایی که در این دو روز بر زندگی من گذشت و توجیه بی‌احترامی‌ام به درخواستش، فکرش را درست کنم. در عوض من خودم را ننگه داشتم، نفس عمیقی کشیدم و از او خواستم بیشتر با من حرف بزند و سپس به آنچه او می‌گفت، گوش دادم.

این اقدام کوچک یک گام بزرگ برای من بود یعنی فاصله گرفتن از الگوی واکنش معمول و تلاش برای یک پاسخ جدید. یادگیری گوش دادن بیشتر و صحبت کمتر یک تلاش مستمر است. من می‌توانم به عقب نگاه کنم و ببینم که در طول زمان از طریق انجام این تغییر، رشد کرده‌ام. من بهتر می‌توانم به دیگران گوش دهم، نگرانی‌های‌شان را درک کنم، مفروضاتم را تصحیح کنم و با آرامش بیشتری پاسخ دهم و بله، همان‌طور که افراد پیرامون من اذعان دارند، من در کارم در حال پیشرفت هستم. من چیز دیگری در مورد تعارض یاد گرفته‌ام، چه چیزی اتفاق می‌افتد هنگامی که من با کسی که برایم مهم است مبارزه می‌کنم و کشف اینکه او نیز چنین کاری خواهد کرد. در طرف دیگر بحث، ما هنوز با هم اینجا هستیم، نزدیک‌تر از همیشه، زیرا ما یکدیگر را بیشتر درک می‌کنیم و می‌دانیم که این پیوندها ما را محکم‌تر ننگه خواهد داشت، محکم‌تر در برابر دیوهایی که ممکن است ما را از هم جدا کند. ما می‌دانیم که ارتباط، قوی‌تر از همه آنها است.

ترس از تفاوت و اختلاف ترس از خود زندگی است. می‌توان تعارض را نه به عنوان ضرورتاً یک شیوع بیهوده از ناسازگاری‌ها پنداشت بلکه به عنوان یک فرایند معمول که تفاوت‌های ارزشمند اجتماعی خودشان را برای غنی‌سازی تمام افراد دغدغه‌مند نشان می‌دهند.
ماری پارکر فولت

من از تجربه یاد می‌گیرم که اجتناب یا انطباق گاهی اوقات بر علیه من کار می‌کند و بنابراین به دنبال راه‌هایی می‌گردم تا شروع به روبه‌رو شدن با اختلاف‌ها کنم قبل از اینکه آنها به مشکلات بزرگ‌تری بدل شوند. من با مقداری مقاومت و درد رشد می‌کنم. برای مثال، بحث‌هایی که من قبلاً در آن درگیر بودم به شکل بدی پایان می‌پذیرفت. خشم اتاق را فرا می‌گرفت تا اینکه شخصی بیرون برود و اغلب آن شخص من بودم. من در دام ترس‌هایم گرفتار بودم، بدون شهادت برای گفتن اینکه چه چیزی برای من اهمیت دارد. من بیشتر وقت‌ها پشت نقابی از ادب زندگی می‌کردم. من بیشتر و بیشتر در خودم فرو می‌رفتم و به نوعی از خودم فاصله می‌گرفتم.

من از این یادگیری در مورد خودم، شروع به درک و فهم بخشیدن^۱ کردم مبنی بر اینکه دیگران کامل‌تر از من نیستند. ما نمی‌توانیم در زندگی کارکرد داشته باشیم، تا زمانی که بدون بخشش به

یکدیگر گره خورده‌ایم و از این جای بخشش بود که من قدرت عذرخواهی همراه با تواضع و آسیب‌پذیری را یاد گرفتم که چنین پذیرشی به همراه دارد. این نیز رشد است.

هنگامی که می‌گویم تعارض اجتناب‌ناپذیر است منظورم این نیست که رشد ناشی از تعارض نیز اجتناب‌ناپذیر است. رشد انتخابی است، یک موضوعی از اراده و خواستن است. ما همه افرادی را می‌شناسیم که از فرصت‌های رشدی که تعارض می‌تواند با خود به همراه داشته باشد، استفاده نمی‌کنند. ماندن در انکار یا زندگی کردن تدافعی و توجیه خود^۱ می‌تواند راحت‌تر باشد. مدیری که می‌خواهد از طریق مورد توجه قراردادن اختلاف‌ها به امکان رشد گام بگذارد، باید این شجاعت داشته باشد تا به خودش بقبولاند که ممکن است چیزی باشد که لازم است به آن اذعان کرد و تغییر داد.

اخیراً من در یک جلسه بین یک مدیر اراده و کارمندش نشسته بودم. در طول سال‌هایی که آنها با یکدیگر کار کرده بودند، کارمند بیشتر و بیشتر از رفتار رئیسش سرخورده شده بود. برای نمونه در یک جلسه کارکنان، سل، کارمند مورد نظر، مشکلی را مطرح کرد: «نرم‌افزار جدید ایراد فنی جدی دارد. کارکردی را که ما داشتیم دنبال می‌کردیم جواب نمی‌دهد». سل شروع کرده بود به توصیف مشکل که رئیس حرفش را قطع می‌کند. او می‌گوید: «آن برنامه را از کامپیوتر همه حذف کنید، بیاید در عوض محصول رقیب را بگیریم». سل دوباره سر جایش نشست و آهی کشید. او شانس نداشت تا برخی تغییرات ممکن برای نرم‌افزار را بررسی کند. به جای یافتن یک راه حل ساده، حالا این کارمند یک پروژه بزرگتر روی دستش افتاده بود: مذاکره یک قرارداد جدید، آزمون برنامه جدید، حذف مورد قدیمی و نصب برنامه جایگزین در سراسر شرکت. نه تنها این کار اضافی بود بلکه یک انحراف از دیگر پروژه‌هایی بود که وی داشت انجام می‌داد. سل یاد گرفته بود که اصرار نکند. رئیس گاهی اوقات شروع به کوبیدن دست روی میز و بالابردن صدایش می‌کرد تا جایگاهش را نشان دهد و سل نمی‌خواست دوباره شروع کند. بارها و بارها به جای گوش دادن به دغدغه‌های کارکنان و حل و فصل آنها او سراغ جمع‌بندی می‌رفت و آنچه را باید انجام می‌شد، اعلام می‌کرد. او سریع به دنبال شخصی می‌گشت تا برای هر مشکلی سرزنشش کند. هنگامی که یک زیردست تلاش می‌کرد تا در مورد اینکه چگونه رفتار وی مانع از این می‌شد که تیم به طور مؤثر با هم کار کنند با او صحبت کند، رئیس حالت تدافعی به خود می‌گرفت. او می‌گفت: «کار من همین است. ما زمانی برای هدر دادن روی بحث‌ها نداریم. من فقط تلاش می‌کنم تا اینجا را به جلو ببرم».

آنچه سل نمی‌توانست بداند فشار و استرسی بود که رئیس تحت تأثیر آن بود تا ضرب‌العجل‌ها و سهمیه‌ها تأمین شود و اینکه چگونه آن استرس بر پاسخ وی تأثیر می‌گذاشت به این دلیل که او اغلب ارزش بیش از حدی به تصمیم‌گیری‌های سلسله‌مراتبی می‌گذاشت و آنچه رئیس نمی‌دانست این بود

که اغلب زمان گذاشتن برای گوش دادن و پیدا کردن یک راه حل با کارکنان به جای تحمیل کردن به یک نفر، می‌توانست کار اداره را ساده‌تر کند. برخورد با ادب با کارکنان و ایده‌هایشان و ایجاد راه حل‌ها با یکدیگر، می‌توانست پاداش‌هایی را از طریق افزایش خلاقیت و بهره‌وری به همراه داشته باشد.

تعارض هست.....پیشرفت

در حالی که «رشد» درونی است پیشرفت بیرونی است یعنی بین افراد است. ممکن است سیستم‌ها یا توافقات جدید توسعه یابند. پاسخ‌های جدیدی به مسائل یافت شوند که در نتیجه اختلاف‌ها، قابل رؤیت شده‌اند. پیشرفت اندکی وجود دارد که پیش از آن قدری تعارض وجود نداشته باشد. نیاز^۱ مادر اختراع است و اغلب مادر نیاز، تعارض است و در این دیگ تعارض است که چیزهایی به جوش می‌آیند و سازماندهی می‌شوند. ما شروع به جستجوی راه‌حل‌ها برای ایده‌ها و امکانات بهتر می‌کنیم و پیدا می‌کنیم. اغلب ما یک تعارض را مورد توجه قرار نمی‌دهیم تا زمانی که وضع موجود آن قدر ناراحت‌کننده باشد که زمان و انرژی برای حل آن به نظر قابل تحمل می‌آید. اگر این نیاز را ما زودتر تشخیص دهیم، زمان و انرژی مورد نیاز خیلی زیاد نخواهد بود.

در یک دفتر، مسئول پذیرش به هرکسی که گوش می‌داد، شکایت می‌کرد. او هرگز نمی‌دانست که این کارمند یا آن کارمند کجاست یا چه زمانی شخص برمی‌گردد. بعد از اینکه تلفن مکرراً در اتاقک‌های مربوطه زنگ می‌خورد تماس به طور خودکار به میز مسئول پذیرش وصل می‌شد. تنش در طول ماه‌ها بالا رفت. هنگامی که آنها در نهایت به یک مکان آرام آمدند، این گروه وقت زیادی را صرف یک بحث طولانی از شکایات و نارضاایتی‌ها کردند. یک راه حل! یورکا^۲ (به زبان یونانی به معنای یافتن) یک تخته‌زمان ورود و خروج در دفتر تنظیم کنید طوری که همه بدانند چه کسی چه زمانی در دسترس خواهد بود. آیا این راه حل می‌توانست بدون ماه‌ها تنش یافت شود؟ شاید.

چون مشکل خیلی طول کشید تا به سرانجام رسید و گروه برای تثبیت یک سیستم جدید با یکدیگر کار کردند، همه تشخیص دادند که آن مهم است و تعهدی قوی برای اعمال این سیستم جدید پیدا کردند.

در اینجا مثال دیگری وجود دارد از پیشرفتی که از تعارض می‌آید، این بار در مقیاس اندکی بزرگ‌تر. چندین سال پیش یک زوج به یک آژانس فدرال بزرگ با فهرستی از شکایات آمدند. آن زن ناپسند بود و مرد، همراه وی در جاده زندگی بود. قانون می‌گوید همه تسهیلات فدرال باید نیازهای افراد را بدون توجه به معلولیت‌هایشان برآورده کند. شکایت آنها این بود که پارک‌هایی که آن زن می‌رفت

1. Necessity
2. Eureka